

2 esetpélda a Menedzsmentkontroll (controlling) tárgyhoz a költségszámítás témakör bemutatására

Tirnitz Tamás PhD



A tanulmány megírását a TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projektje tette lehetővé.

Eset 1: Saját vagy bérelt iroda?

Saját irodaépülettel rendelkező, nagyobb cégek esetében könnyű a döntés: a saját infrastruktúra olcsóbb megoldást jelent. Leggyakrabban néhány fős egységek számára jelent igazi dilemmát a fenti kérdés: újonnan induló vállalkozások esetében ugyanúgy meg kell válaszolni az irodaigény kielégítésének kérdését, mint külföldi piacra történő kilépéskor. Hogyan tudja kezelni a költségszámítás ezt a kérdést, és milyen segítséget tud adni a döntés előtt álló vezetőknek? – ezzel foglalkozik ez a rövid szemléltető írás.

A költségszámítás olvasatában két alternatíva költségösszevetésére van szükség, hogy kiderüljön, melyik az olcsóbb választás. Fontos követelmény ugyanakkor, hogy azonos méretű, felszereltségű és funkcionalitású, elhelyezkedésű stb. irodák összevetésére kerüljön sor. Így például egy 2011-ben készült vizsgálat a következő jellemzők alapul vételével hasonlította össze egymással a két döntési alternatívát (Helf-Schwalm, 2012):

- személyenként 12m² munkaterület, amihez még 40% kiegészítő terület (közlekedő, tárgyaló stb.) tartozik, beleértve az ehhez tartozó rezsiköltségeket is,
- bérelt irodabútorok (szék, asztal, szekrény stb.), de saját tulajdonú műszaki eszközök és berendezések (számítógép, nyomtató, mobil és vezetékes telefon, telefax stb.),
- telekommunikációs lehetőségek rendelkezésre állása (internet, telefon),
- 220 voltos áramvételezési lehetőség,
- heti ötszöri takarítás (saját irodában saját személyzettel vagy alvállalkozótól, a béreltnél szolgáltatásként megrendelve),
- az iroda működéséhez kapcsolódó szolgáltatásokat (ügyfelek fogadása, levelezés-postázás stb.) is beleértve.

Ebből a felsorolásból látszik az is, ami kimaradt: nincs külön kézmosási, tisztálkodási lehetőség (a WC talán beleérthető a 40%-os kiegészítő területbe), sem teakonyha; nincs bérelt parkolási lehetőség sem az ügyfeleknek, sem a dolgozóknak; nincsen külön raktár vagy irattár stb. Igény esetén természetesen ezek az elemek is bevonhatók a költség-összehasonlításba.

A költségösszevetés szintjét még a számítás elvégzése előtt érdemes rögzíteni. Alapvetően két szint érdekelheti a döntéshozót: az egy munkahelyre (azaz egy dolgozóra) jutó költség nagysága, valamint az összes munkahely biztosításának együttes költsége. A dolgozónkénti adat alkalmas rugalmassági számítások elvégzésére és a két alternatíva (relatív) előnyössége közötti esetleges eltolódás érzékeltetésére; a teljes költségtömeg összevetésére pedig elsősorban akkor van lehetőség, ha már ismert az elhelyezendő dolgozók száma.

A már említett (2011-es) tanulmány az egy munkahelyre jutó költségeket vette össze egymással (németországi adatokat alapul véve). Ennek tanulsága szerint saját iroda fenntartása esetében

degresszíven alakul az egy munkahelyre jutó költség: míg három fő esetén havi legalább kétezer euróval kell számolni, ez a szám 20 dolgozó esetében nagyjából a felére esik vissza. (Helf-Schwalm, 2012) Mi áll ennek a hátterében? Az, hogy a közös irodai terek (tárgyaló, irattár stb.) fenntartása aránytalanul megterheli a kis létszámú irodákat, míg nagyobb létszám esetén kisebb relatív terhelést jelent. Hasonlóan alakul a közös szolgáltatásokat nyújtók (pl. titkárnő, takarító, rendszergazda stb.) személyi költsége is – s ez még akkor is igaz, ha ezen szolgáltatások némelyikét a vállalat külső szolgáltatótól veszi igénybe.

A bérelt irodák esetében sokkal kisebb ez a költségdegresszió. Három fő és húsz fő számára történő bérlés esetén az egy munkahelyre jutó költség eltérése mindössze 100-200€ a fenti tanulmány adatai szerint. (Helf-Schwalm, 2012) Ebben visszaköszön az irodabérléssel foglalkozó cégek árképzési politikája, amely a bérlő által fizetendő költségek nagy részét nem fixnek vagy négyzetméter-arányosnak, hanem a dolgozók számától függőnek tekinti; a közösen használt szolgáltatásokat pedig úgy kínálja, mintha megosztott szolgáltatóközpont működne az irodaházon belül.

A saját vagy bérelt iroda költségeinek összevetésekor a tanulmány szerint egyértelmű költségelőnye van a bérlésnek. Bár az elhelyezendő létszám növekedésével ez az előny csökken, de húsz főig bezárólag minden esetben kisebb a bérlet iroda egy munkahelyre jutó költsége.

Az irodabérlés ráadásul nemcsak olcsóbb, hanem emellett további előnyöket is tartogat. Rugalmasan változtatható az igényelt irodafelület, így akár bővülés, akár leépítés esetén mindig csak a tényleges igényeknek megfelelő mértékű irodát kell kifizetni és fenntartani. Vagyis a saját irodával együtt járó fix költségeket a bérléssel változóvá tehetik, ami a vállalkozás kockázatát csökkenti. A bérlet gyorsabban intézhető, mint a saját iroda megvásárlása és berendezése; s mindez olcsóbb is, hiszen nincs szükség ügyvédi, földhivatali, esetleg ingatlanszakértői költségre és közvetítői jutalékot sem kell fizetni senki felé. Ennyiben is könnyebb például belépni egy új piacra. Vannak olyan városok, ahol központi helyen szinte lehetetlen irodát vásárolni (vagy átalakítani), míg bérelhető irodák rendelkezésre állnak.

A tanulmány nem számolja ki, hogy hány főtől válik előnyösebbé a saját tulajdonú iroda fenntartása, és így az idegen szolgáltatóval kapcsolatos kockázatok kizárása (pl. nem tart lépést a műszaki fejlődéssel, nem kellően rugalmas a nyitvatartási idők kialakításakor, késlekedik a hibajavítással stb.). Ez utóbbi eset természetesen kombinálható az (akárcsak időlegesen felszabaduló) irodafelület bérbé adásával is. A bérbeadásból szerzett bevételt költségcsökkentőt tételként kell a számításban figyelembe venni.

(Az anyag készítésekor nem állt rendelkezésre hasonló összehasonlítás Magyarországra vonatkozóan. Az itteni irodaházak nem tettek közzé olyan árlistákat, amelyek alapján saját számítást lehetett volna készíteni a két alternatíva összevetésére.)

Eset 2: IT-szolgáltatások árképzésének támogatása költségszámítás segítségével

Az informatikai szolgáltatásokat nyújtó szervezeteknek erős versenyben kell helytállniuk. Ennek egyik következménye, hogy megbízóik igyekeznek leszorítani az IT-szolgáltatásokért elkérhető árakat. A két fél viszonyát most a szolgáltató oldaláról vesszük szemügyre, és azt vizsgáljuk, hogy a költségszámítás hogyan képes segíteni a szolgáltató megalapozott árképzését.

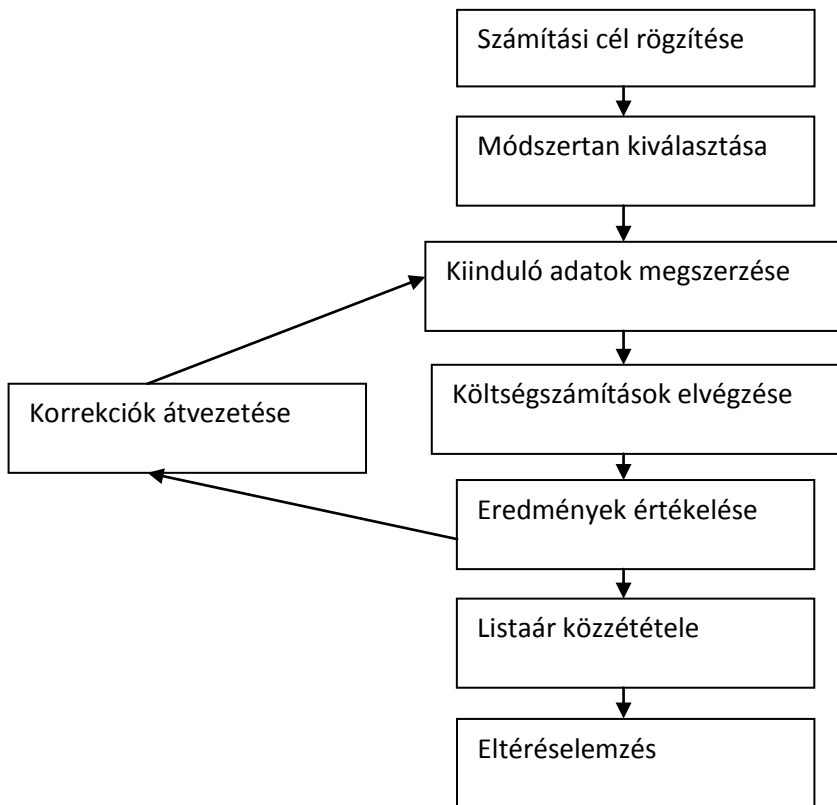
Az informatikai szolgáltatások nyújtásának több olyan sajátossága is van, amelyeket a költségszámításban figyelembe kell venni:

- a szolgáltatásnyújtás központi erőforrása az informatikus, ezért kiemelt figyelmet érdemel az ő szaktudása, tapasztalata és munkaideje,
- a megbízóval való elszámolás a ledolgozott időn alapul,
- alapvetően immateriális szolgáltatásról van szó,
- a szolgáltatásnyújtás jelen idejű, maga a szolgáltatás nem raktározható,
- a szolgáltatásnyújtásra gyakran az ügyfélnél, az ő helyiségeiben kerül sor,
- a szolgáltatásnyújtáshoz sokszor szükség van az ügyfél közreműködésére is.

A fentiekből is következik, hogy ezen szolgáltatók működésének egyik legfontosabb paramétere és hatékonyságuk kulcsa a munkatársak mindenkori kihasználtsága. A kihasználtsághoz üzletek, szerződések kellene, ezek megszerzésében és végrehajtásában pedig fontos szerepe van a vállalási árnak, amelynek tudatos meghatározásához ismerni kell az egy órára jutó költséget. (Mindezek a jellemvonások nagyon hasonlónak teszik az informatikai szolgáltatásokat a tanácsadáshoz. A továbbiakban nem szándékozunk éles különbséget tenni kettejük között, hanem átfedő fogalomhasználattal élünk.)

Az alábbiakban Schopka (2013)-ból kiindulva bemutatjuk ezen költségadat kiszámításának egyik módszertanát és az ehhez tartozó számítási folyamat egyes lépéseit. Módszeres megközelítés esetén a következő lépéseket érdemes elkülöníteni:

1. Számítás céljának tisztázása és rögzítése
2. Számítás módszertanának kiválasztása, a módszertani sajátosságok tisztázása
3. A szükséges kiinduló adatok megszerzése
4. Költségszámítások elvégzése
5. Kapott adatok értelmezése és értékelése
6. Korrekciók átvezetése
7. Listaár közzététele
8. Eltéréselemzés



Ábra: Egy órára jutó költség meghatározásának és az ezen alapuló árképzésnek a folyamatábrája

Az alábbiakban néhány magyarázatot fűzünk az egyes lépésekhez és egy konkrét példán keresztül szemléltetjük is ezeket. A példát lépésről lépésre haladva mutatjuk be.

1. lépéshez:

A számítás célja alapvetően meghatározza a további lépések konkrét tartalmát. Az egy órára jutó költséget meghatározhatjuk számlázáshoz (itt a kifelé teljesített óráról van szó) vagy belső elszámoláshoz (a háttértámogatást végzők esetében, vagyis szervezeten belül teljesített órára vonatkozóan). A kétfajta költségadat eltérő tranzakciós költségeket – üzletszerzési, szerződéskötési, kockázati, esetleg finanszírozási stb. költségeket – vesz figyelembe. Az egy kiszámlázott órára eső költség (rendszerint) meghaladja az egy belső elszámolású órára jutó költséget.

Cél lehet az egy órára jutó költség meglévő adatának felülvizsgálata vagy újonnan kiszámítása. Az első esetben csak akkor tudunk a felülvizsgálatból érvényes következtetést levonni, ha az újbóli számítás módszertana megegyezik a korábbival. Ellenkező esetben nehézséget okozna, vagy akár lehetetlenné is válna az eltérések értelmezése és belőlük következtetések levonása. Nincs ilyen módszertani kötöttség akkor, ha újonnan kerül sor az egy órára eső költség kiszámolására.

Az árképzés szempontjából eltérő számítási célnak tekintjük a listaár meghatározását, vagyis a hosszabb távra, általános céllal meghirdetendő szolgáltatási díj kalkulálását, valamint a konkrét megbízáshoz tartozó ajánlati ár kiszámítását. Ez utóbbi esetben a mindenkori megbízó és az egyedi ügylet sajátosságaiból kell kiindulni. Ide kapcsolódik, de sajátosságokat hordoz az az eset, amikor az alsó árhatárt akarjuk meghatározni, és ehhez keressük az egy órára eső költség legkisebb értékét.

Eltérő számítás (és így eltérő költségadat) alkalmazandó a rövid és a hosszú távú alsó árhatár meghatározásakor. Az alsó árhatár ismerete – az ártárgyalásokon – a szolgáltató vezetése számára fontos.

Példa:

A továbbiakban nem tudunk minden említett esettel foglalkozni. Közülük egyet kiválasztva azt vizsgáljuk majd, hogy milyen kalkuláció támaszthatja alá az új listaár meghatározását. Ebben az esetben ugyanis elég nagy módszertani mozgástér marad az egy órára jutó költség kiszámítására. A vállalat 30-40 fő közötti létszámmal dolgozik.

2. lépéshez:

Ebben a lépésben az alapvető módszertani sajátosságokat kell tisztázni. Ennek során az 1. lépésben rögzítettekből kell kiindulni. Példánkhoz visszatérve: mivel a listaár tartósan meghirdetett árat jelent, ezért kiszámításakor az összköltséget kell alapul venni. Az összköltségszámításban egyaránt szerepelnek a fix és a változó költségek, s ugyanígy a közvetlen és az általános költségek.

A listaár tervérték, vagyis a jövőre vonatkozó adatokból táplálkozik. Ebből következően nem törekedhetünk „maximális pontosságra”, hanem – a tervszámítások kiküszöbölhetetlen bizonytalansága miatt – csak nagyságrendi pontosságot várhatunk el. Ez többek között azért nem jelent komoly korlátot, mert a listaár az árképzésnek csak kiinduló értéke: az egyes szerződésekben konkrétan szereplő árat sok tényező térítheti majd el ettől. Emiatt nem is lenne érdemes nagy pontosságra törekedni.

A számítás célja (és így az alkalmazandó módszertan) tehát elviseli a pontatlanságot. Ennek ellenére érdemes ennek korlátot szabni. Hiszen nem légből kapott listaárat szeretnénk, hanem megbízható alapokon kalkuláltat. Magában a módszertanban lehet és kell „gátat szabni” a számítás pontatlanságának. A szolgáltatók – és így az informatikai szolgáltatók – esetében gyakori egyszerűsítés, hogy a várható utazási és szállásköltséget átalányértékben kalkulálják oly módon, hogy az ezek nélkül számolt költségek adott százalékát tervezi be erre a célra. Jelen lépésben kell rögzíteni, hogy a listaár kiszámításakor is átalányértékben és mekkora százalékkal tervezik meg ezeket a költségeket.

Főleg kisebb vállalatok ennél is egyszerűbben terveznek. Az egyszerűsítésnek két megjelenési formája is van. Egyrészt nem költségnemenként terveznek, hanem azok nagyobb csoportjait veszik alapul. Így például nem határoznak meg külön tervszámot a papírfelhasználásra, az irodaszerekre (tollak, kapcsok, dossziék stb.), a fénymásolóra, a titkárságra (bérek, járulékok, iroda, munkaállomás stb.), hanem mindezt egyetlen nagy költségblokként, ún. adminisztrációs költségként tervezik meg. Másrészt még további egyszerűsítést jelent, ha ezeket a költségeket egy másik költségnemre (pl. a szolgáltatási/közvetlen költségekre vagy a szolgáltatást végzők bérköltségére) vetítik százalékos formában.

Hasonlóan pontatlanságot okozó egyszerűsítés, ha bizonyos kiinduló adatokat más tervezésből veszünk át, hiszen ezzel a másik tervezés bizonytalanságait és egyszerűsítéseit (sokszor azok ismerete nélkül) emeljük át saját számításainkba. A tervezés összehangoltsága olyan elvárás, amely miatt

mégsem lehet ezeket az átvételeket mellőzni. Jelen példánkban a munkaerő nagyságának és így a tervezhető (azaz: összes kiszámlázható) munkaidőnek a mennyiségét lehet érdemes átvenni a munkaerőtervből. Ezt és a hasonló módszertani egyszerűsítéseket szintén ebben a lépésben kell eldönteni és rögzíteni.

Példa:

A listaárra a külsős szerződésekhez van szükség, így tehát a korábban említett tranzakciós költségek figyelembevételére is szükség van. A listaárat hosszabb távra rögzítik (április 1-től szeptember 30-ig), ezért teljes költség-számítással kell meghatározni azt. Ennek során az általános költségeket, valamint az utazási és szállásköltséget az elsődleges munkaerőköltség százalékában tervezi meg a vállalat. Az elsődleges munkaerőköltség kiszámításához szükséges adatokat a munkaerőtervből, részletes bontásban veszik át. Az általános költségek esetében a következő nagyobb költségblokkokat különbözteti meg a vállalat: belső teljesítések, értékesítési, igazgatási, adminisztrációs költségek.

3. lépéshez:

Az ajánlati ár alapjául szolgáló, egy órára jutó költség meghatározásához egyaránt szükség van naturáliában és pénzben mért inputadatokra. Természetes mértékegységben vesszük figyelembe például a következő adatokat:

- Létszám: A tervezett (kiszámlázható) munkaórák meghatározásának egyik kiindulópontja. Természetesen a jövőbeli időszakra vonatkozó létszámra van szükség, vagyis figyelembe kell venni a tervezett felvételeket és/vagy elbocsátásokat, kilépéseket is. A főállású alkalmazottakon kívül már itt meg kell tervezni pl. a gyakornok és esetleg a kölcsönzött munkaerő igénybevételét is. Nagyobb cégméret vagy erős fluktuáció esetén érdemes lehet negyedévente vagy akár havonta megbontva tervezni a létszámot, míg kisebb vagy statikusabb működés esetén elegendő az éves létszámadat előrejelzése. A szolgáltatók esetében az ajánlati ár differenciált aszerint, hogy milyen tapasztalatú munkatárs vesz részt a szolgáltatásban. Az ügyvezetői/partneri munka drágább, mint a vezető tanácsadóké, a „kezdő” tanácsadóké pedig több, mint a gyakornokoké. Ennek egyik oka az, hogy eltérő költségek kapcsolódnak hozzájuk (további ok az eltérő tapasztalat, az eltérő hozzáadott érték). A naturális információk között tehát szükség van arra, hogy a teljes létszámot az értékesítésnél alkalmazott „besorolás” szintjei szerint is megbontsuk.
- Értékesített órák tervezett száma: Ez, a kiszámlázni tervezett szolgáltatásnyújtás összes időtartamát jelentő szám több, szintén naturális adat felhasználásával határozható meg.
 - Elsőként szükség van a létszámot megosztani aszerint, hogy kik a kifelé teljesítő, és kik a belső szolgáltatásokat nyújtó munkatársak. Az értékesített órák számának kalkulálásakor csak az előbbieket kell majd figyelembe venni. Természetesen előfordulhat, hogy néhány munkatárs az ügyfeleknek való szolgáltatás mellett belső feladatokat is ellát (pl. rendszergazda, belső képzéseket tart, biztonsági és adatvédelmi felelős stb.). Az ő munkaidejüket meg kell osztani a két tevékenység között, és csak a külső szolgáltatásra fordított munkaidejük kerül be a további számításokba. Az elkülönítést természetesen a munka tartalma és nem a munkavégzés helye szerint kell megtenni: a konkrét ügyfél részére végzett programozás és tesztelés nem lesz attól belső munkavégzés, hogy azt a saját irodában végzik a kollégák.

Főleg kisebb cégek esetében jellemző, hogy az egyes dolgozókra sok adminisztrációs feladat is hárul (munkaidejük nyilvántartásától és elszámolásától kezdve a nyújtott szolgáltatásra vonatkozó dokumentumok kezeléséig), ilyenkor érdemes lehet megfontolni azt, hogy mindegyiküknél a teljes munkaidőből egy részt eleve elkülönítünk adminisztrációra, és csak az ügyfélkiszolgálásra fordított munkaidejüket vesszük a továbbiakban alapul.

- Az előző bekezdésekben már előkerült, hogy az egyes dolgozók munkaidejére is szükség van. Nemcsak nyolcórás munkarend szerint foglalkoztathatók ugyanis a munkatársak. Különösen nehéz a munkaórák számának megtervezése kötetlen munkaidejű alkalmazás esetén, de bizonytalanságot okoz(hat) a távmunka kezelése is. Itt a szervezet munkarendjének sajátosságait kell alapul venni. Az így adódó teljes munkaidőből kell levonni a fent már említett tételeket (belső szolgáltatások, adminisztráció stb.).
 - Végezetül ide kapcsolódik azon időknél a figyelembevétele, amelyeket szabadságra, továbbképzésre stb. tervez be a cég, és amelyek szintén csökkentik az kiszámlázható órák számát.
 - Ezen számítások eredményeként az elméletileg kiszámlázható, vagyis a maximálisan értékesíthető órák számát kapjuk meg. A ténylegesen értékesíteni tervezett órák száma (vagyis a célérték) csak ritkán egyezik meg ezzel. Lehet akár ennél magasabb is (ha például eleve sok túlórára tervez a cég), de sokkal gyakrabban elmarad ettől. A maximálisan értékesíthetőnél kisebb tervezett óraszám többfajta megfontolást tükrözhet. Egyrészt rugalmasságot biztosít a szervezet számára, ha rendelkezésére állnak még kihasználható kapacitások. (A gyors reagálásra más módok is vannak, de közülük a legolcsóbb és a legkönnyebben irányítható a meglévő saját kapacitások bevetése.) Konjunkturális megtorpanásra számítva szintén visszafogják a szolgáltatásnyújtás tervezett volumenét. Ugyanilyen hatással vannak a kifutó központi informatikai támogatási programok. S számos további példa hozható még fel a szervezet működésének környezetéből, amelyek befolyásol(ha)ják azt, hogy az elméletileg kiszámlázható óraszámából mennyi lesz a célként kitűzött tervszám.
- Költségnemek naturáliái: Utolsóként említem meg azt, hogy a különböző költségtételek tervezésekor a vállalat választhatja a részletes tervezési módszert. Ennek során elsőként az egyes erőforrásokból felhasználandó mennyiséget tervezi meg (kWh-ban az áramfogyasztást, literben az üzemanyag-fogyasztást, darabban az átutalások vagy a könyvelendő bizonylatok számát stb.), majd ezt követi a tervezett erőforrás-felhasználás beárazása. Ezzel szemben a kevésbé részletes tervezés azt jelenti, hogy az egyes költségtételeknek csak az értékét tervezik meg – további részletezés nélkül (tipikus példája ennek a könyvvizsgálói díjnak és a reklámköltségeknek a tervezése).
- A vállalat eldöntheti, hogy melyik költségnemeket tartja annyira fontosnak, hogy esetükben a részletes tervezést alkalmazza. Csak ez utóbbiak kapcsán van szükség naturáliák tervezésére. Az informatikai szolgáltatóknál mindenképpen ilyen a munkaerő-költség. Az ehhez tartozó naturáliák megtervezését már bemutattuk fent.

A pénzben mért inputadatok közül említésre érdemesnek tartjuk az órabérek mellett a dolgozók mint legfontosabb erőforrás foglalkoztatásához fűződő egyéb költségek értékét, valamint a nem részletesen megtervezett költségnemek tervszámait:

- A munkaerőhöz és foglalkoztatásához kapcsolódnak olyan költségek, amelyeket egy főre érdemes megtervezni (pl. notebookok költsége, mobiltelefon-használat, képzési kiadások,

gépkocsihaszárlat, irodai munkahelyek költsége stb.). A pénzben megadott tervszám vonatkozhat egységesen mindenkire (pl. évente 300.000 Ft/fő képzési kiadás); máskor viszont érdemes már a tervezésben is különbséget tenni a korábban említett besorolási szintek szerint (pl. gépkocsihaszárlatot csak az ügyvezetőkre/partnerekre és a vezető tanácsadókra terveznek).

A munkaerőhöz és a foglalkoztatáshoz tartoznak olyan költségek is, amelyeknél nincs értelme a létszám szerinti vagy bármilyen más megbontásnak, hanem a szervezet egészére vonatkozóan, egyetlen költségértékként tervezik meg azokat. Erre példa a bérszámfejtés költsége (akár alvállalkozó végzi, akár saját alkalmazott), a munkaerő-felvétel várható költsége, a rehabilitációs járulék stb.

- Szintén egyetlen értéként tervezik meg sok más költségnevet tervszámát is. Példaként említjük a szerverek és az alapvető kommunikációs hálózat költségét, a szoftverek költségét, a hirdetési kiadásokat, az ügyvédi munkadíjat, a könyvvizsgáló díját stb.

Korábban már említettük azt a nagyon egyszerű tervezési módot, amikor a költségeket egy másik költségnevetre vetítik százalékos formában. Ezt a tervezett százalékot ebben a lépésben kell meghatározni.

Példa:

A létszámtervből a következő, besorolási szintek szerint megbontott adatokat vehetjük át:

(fő)	április, május, szeptember	június, július, augusztus
Ügyvezető	2	1
Vezető tanácsadó	4	3
Kezdő tanácsadó	15	19
Gyakornok	10	17
Összesen	31	40

A havi óraszámok tervezése (egységesen havi 174 munkaórával számolva) a következőképpen néz ki:

(munkaóra/hó)	Munkaidő-alap	Belső szolg.	Adminisztráció	Értékesíthető óra
Ügyvezető	176	5	58	113
Vezető tanácsadó	176	15	28	133
Kezdő tanácsadó	176	100	18	58
Gyakornok	90	75	5	10

A dolgozók átlagosan 25 nap szabadságra jogosultak és évi öt napot fordíthatnak (tovább)képzésre.

Az egyes besorolási csoportokhoz a következő, személyenként megadott, éves költségadatok tartoznak:

(ezer Ft/fő)	Ügyvezető	Vezető tanácsadó	Kezdő tanácsadó	Gyakornok
Bér	9.600	6.000	3.600	1.200
Prémium	5.000	2.000	0	0
Mobilhasználat	2.400	1.800	600	0

Cégautó	1.200	0	0	0
Notebook	200	200	200	200
Internet	96	96	96	96
Járulékok	3.496	2.560	1.936	468
Oktatás, képzés	2.000	1.500	1.000	0
Irodai munkahely	3.000	2.000	2.000	600
Összesen	26.992	16.156	9.432	2.564

A további költségblokkok esetében a következő százalékokkal terveznek (a vonatkoztatási alap minden esetben a közvetlen munkaerőköltség):

Igénybe vett belső teljesítések: 30%

Értékesítési költségek: 5%

Adminisztrációs költségek: 15%

Igazgatási költségek: 8%

A vállalat nyolc százalékos haszonkulcsot alkalmaz.

4. lépéshez:

A fenti kiinduló adatokat felhasználva kerül sor a konkrét célt szolgáló, döntéstámogató költségszámításra. Listaár képzésekor az összes inputadatot figyelembe kell venni a számításban, így tehát összköltségszámítást kell elvégezni. Az összköltség egyaránt tartalmazza a közvetlen és a közvetett költségeket, valamint a fix és a változó költségeket. Az inputadatok bontása meghatározza a költségszámítás részletezettségét.

Informatikai szolgáltatók esetében – a 3. lépésben leírtak alapján – az egy órára jutó költséget a besorolási szinteknek megfelelően érdemes kiszámolni. A nem a munkaerőhöz kapcsolódó költségek (pl. marketingköltségek, adminisztrációs költségek) esetében pedig rendszerint mód nyílik az egyszerűsített költségtervezésre. Ezen lépés végén besorolási szintek szerint differenciálva kapjuk meg az egy órára jutó költséget.

Példa:

Az előző lépésben szereplő létszám- és egyedi munkaidőadatokat besorozva egymással megkapjuk a teljes értékesíthető óraszámot:

	Értékesíthető óra/fő/hó	Létszám ápr., máj., szept.	Összes óra ápr., máj., szept.	Létszám jún., júl., aug.	Összes óra jún., júl., aug.	Mind-összesen
Ügyvezető	113	2	678	1	339	1.017
Vezető tanácsadó	133	4	1.596	3	1.197	2.793
Kezdő tanácsadó	58	15	2.610	19	3.306	5.916
Gyakornok	10	10	300	17	510	810
Összesen		31		40		10.536

A 10.536 munkaóra hat hónapra vonatkozó adat. Ez lesz a kiindulópontja a ténylegesen értékesítendő óraszám meghatározásának, de itt a vezetés még korrigál néhány adattal:

– A szabadság miatt kieső idővel. Az ügyvezetők és a vezető tanácsadók szintjén már a részletes létszámtervezés figyelembe vette a szabadság miatti kieséseket (lásd a 3. lépésben szereplő adatokat), de a kezdő tanácsadónál és a gyakornokoknál nem. A gyakornokok esetében nem terveznek szabadságot, ezért a fenti óraszámából csak a 15, illetve 19 kezdő tanácsadó időarányos szabadságidejét kell levonni. Ez $15\text{fő} * (25\text{nap} * 8\text{óra} / 4) + 19\text{fő} * (25\text{nap} * 8\text{óra} / 4) = 1700$ óra a szabadság miatti teljes kieső idő. Mivel esetükben a kiszámlázható órák csak munkaidejük kb. 33%-át teszik ki, ezért a 10.536 órából az 1700 óra harmadát, vagyis 560 órát kell levonni.

(Ezen számítás azzal a hallgatólagos feltételezéssel él, hogy a szabadság miatt arányosan csökken a belső szolgáltatásra és az adminisztrációra fordítandó idő is. Ha ez a feltételezés nem lenne igaz, akkor a teljes 1700 órát le kellene vonni a maximálisan kiszámlázható 10.536 órából.)

– Továbbképzésre fordított idő. A vállalat vezetése előírhatja, hogy a szabadságolási időszakban nem vehető igénybe képzésre munkaidőkeret. Ez összhangban van azzal, hogy a képzések zömét az iskolaidőszakban kínálják. Így tehát az éves keretet nem 12, hanem nyolc hónapra kell átlagolni. Ebből a nyolc hónapból kettő (április és május) esik a kalkulációval lefedett időszakra, vagyis az éves képzési idő egynegyedét kell levonni az munkaidőből. Ez a hat hónap átlagos létszámát alapul véve összesen és kerekítve $35,5\text{ fő} * 5\text{nap} / 4 = 45$ nap levonást jelent.

– A konjunkturális helyzetre, az év végére várható új szoftververziókra, a kifutó informatikai pályázati projektekre és a csökkenő banki hitelezésre tekintettel a vállalatvezetés úgy ítéli meg, hogy reálisan a fentiek alapján kapott óramennyiség 70%-át tudja leszerződni a vizsgált időszakban.

Mindezek alapján az egy órára jutó költség képletének nevezőjében $(10.536 - 560 - 45) * 0,7 = 6952$ óra fog szerepelni. Kiszámolható a 6.952 összes óra besorolási csoportonkénti összetétele is, amelyre még szükségünk lesz a későbbiekben:

	Számított összes óra	Szabadság levonása	Képzés miatti levonás	Összesítve	30% levonás	Értékesített órák célértéke
Ügyvezető	1.017		- 2	1.015	304	711
Vezető tanácsadó	2.793		- 5	2.788	836	1.952
Kezdő tanácsadó	5.916	- 560	- 21	5.335	1.601	3.734
Gyakornok	810		- 17	793	238	555
Összesen	10.536	- 560	- 45	9.931	2.979	6.952

A vizsgált időszak összes költsége pedig a következőképpen számolható ki. Elsőként, a részletes adatok felhasználásával a közvetlen munkaerőköltséget tudjuk meghatározni. Ezt mutatja be az alábbi táblázat:

	Összköltség eFt/fő/negyedév	Létszám ápr., máj., szept.	Összköltség ápr., máj., szept.	Létszám jún., júl., aug.	Összköltség jún., júl., aug.	Közvetlen munkaerőköltség

Ügyvezető	6.748	2	13.496	1	6.748	20.244
Vezető tanácsadó	4.039	4	16.156	3	12.117	28.273
Kezdő tanácsadó	2.358	15	35.370	19	44.802	80.172
Gyakornok	641	10	6.410	17	10.897	17.307
Összesen		31		40		145.996

A számítás során a prémiumoknál az éves érték felét vettük alapul. Ez a fajta éven belüli „elhatárolás” nagyon gyakori a magyar vállalatoknál. A többi nagy költségblokk tervadatát ebből kiindulva határozza meg a vállalat:

	Közvetlen munkaerő- költség (eFt)	Belső teljesítések (30%)	Értékesítési költség (5%)	Admin. költség (15%)	Igazgatási költség (8%)	Mind- összesen
Ügyvezető	20.244	6.073	1.012	3.037	1.620	31.986
Vezető tanácsadó	28.273	8.482	1.414	4.241	2.262	44.672
Kezdő tanácsadó	80.172	24.052	4.009	12.026	6.414	126.673
Gyakornok	17.307	5.192	865	2.596	1.385	27.345
Összesen	145.996	43.799	7.300	21.900	11.681	230.676

Ebből kiszámolhatjuk, hogy az egyes besorolási csoportok esetében mennyi lesz az egy értékesített órára eső összes költség. Ezt mutatja be a következő táblázat:

	Összes költség (eFt)	Eladandó órák	Egy órára eső költség (eFt / óra)
Ügyvezető	31.986	711	44,99
Vezető tanácsadó	44.672	1.952	22,88
Kezdő tanácsadó	126.673	3.734	33,92
Gyakornok	27.345	555	49,27

5. lépéshez:

Az egy órára jutó költséget annak érdekében számoltuk ki, hogy alapot adjon a listaárak megképzéséhez. A költségadatból úgy jutunk el a listaárhoz, hogy hozzáadjuk a vállalat által elérni kívánt haszonkulcsot. Erős verseny esetén a haszonkulcs alacsony (szélsőséges esetben akár negatív is lehet, de ez a helyzet tartósan nem maradhat fent), míg egyedi megkülönböztető ismérv esetén magasabb lesz.

Mielőtt az így kapott listaárat közzétesszük, érdemes a kapott eredményeket elemezni. Elemzésünk tárgyai lehetnek a kapott költségadatok, de az ajánlati ár is. A költségadatok esetében mindenképpen meg kell nézni, hogy szignifikánsan eltérő értékek jöttek-e ki a különböző besorolási kategóriákra, és ezek megfelelnek-e ezen kategóriák sorrendjének. Nagy figyelmet szentel az a szolgáltató a gyakornokokra, amely nagyjából ugyanannyi költséget szán rájuk mint a kezdő tanácsadókra. Nehezen indokolható ugyanakkor, ha utóbbiak egy órára eső költsége eléri, sőt meghaladja a vezető tanácsadókra vonatkozó értéket.

A költségadatok vizsgálatának másik lehetősége a benchmark. Ha lehetőség van más szolgáltatók adataihoz hozzáférni, akkor az egy órára eső költségek saját vállalatra számolt értékeit összevethetjük ezek adataival. Az esetleges (tűrészhatáron felüli) eltérések további elemzéseket vagy költségcsökkentő beavatkozásokat tehetnek indokolttá. Természetesen oda kell figyelni arra, hogy egymással összevethető vállalatokat vonjunk be az elemzésbe.

A listaár tekintetében szintén lehetőség van a más szolgáltatókkal való összevetésre – feltéve, hogy utóbbiak listaárai már nyilvánosak. A másik elemzési lehetőség az elmúlt időszak(ok)ban ténylegesen elért vállalási áraival veti össze a kapott tervszámokat. A lényeges eltérések itt is további értelmezést vagy beavatkozást igényelnek.

Ha az ajánlati ár nem egy évre vonatkozik, akkor további elemzési lehetőséget kínál az, hogy a költségszámítás adatait éves időtávra vetítjük, és az így kapott éves tervszámokat összevetjük a kerettervben szereplő adatokkal. Az itt tapasztalt eltérések fontos forrásai lehetnek a még részletesebb elemzéseknek, valamint a beavatkozások megtervezésének.

A költségadatokat az erőforrás-felhasználásokat számszerűsítik. A szolgáltató szervezet legfontosabb erőforrása, a dolgozók tekintetében érdemes lehet megvizsgálni azt is, hogy a kapott eredmények mennyire vannak összhangban a stratégiával, pl. munkatársakra való odafigyelés fontosságával.

Példa:

A bemutatott példában eredményül kapott értékek elemzésekor korlátokba ütközünk. Ennek oka, hogy nem áll rendelkezésünkre részletes háttér-adatbázis, amivel az egyes tervértékek megbízhatóságát, időbeli alakulását értékelni tudjuk. Így nem tudjuk értékelni azt, hogy mennyire elfogadható (vagy éppen csökkentendő) érték az adminisztrációs költségek 15 százalékos vagy az igazgatási költségek nyolc százalékos nagysága. Egy konkrét vállalat esetében azonban ez nem lehet akadály.

A kapott értékeknél feltűnik, hogy a kezdő tanácsadók egy (értékesített) órára eső költsége lényegesen magasabb, mint a vezető tanácsadók adata. Ezt a közvetlen munkaerőköltség egyes tételeivel nem tudjuk indokolni. (Még meglepőbb az, hogy a gyakornokok egy órára jutó költsége még a partnerekét is meghaladja.) Visszatérve a kezdő és a vezető tanácsadók közötti viszonyra: az eltérés oka abban van, hogy a kezdő tanácsadónál nagyon alacsony a munkaidejükből értékesíthető részarány, mert munkaidejük zömében olyan tevékenységet végeznek, amely nem elszámolható az ügyfelek felé. De általánosságban is aránytalanak tűnik (anélkül, hogy ezt itt alapos benchmarkkal alátámasztanánk), hogy a 6.952 kiszámlázandó munkaórára csupán a kezdő tanácsadónál $(15 \cdot 3 + 19 \cdot 3) \cdot 100 = 10.200$ belső szolgáltatással telő órát terveznek fordítani, és ehhez jönnek még hozzá a gyakornokok órái. (Ez a belsőszolgáltatás-mennyiség még a 70 százalékos szorzó előtti, 9.931 óras nyújtható teljesítményhez képest is aránytalanul soknak tűnik.) Mindebből teljesen más működési modell olvasható ki, mint amit a bevezető sajátosságoknál leírtunk, miszerint a szolgáltatásokat jelentős részben az ügyfélnél kell nyújtani. A kapott adatok bizonyítják, hogy az ettől lényegesen eltérő modellek valószínűleg nem finanszírozhatóak.

Esetünkben nem állnak rendelkezésre részletes benchmarkadatok. Így ilyen elemzésre nem vállalkozunk.

Azt a felvetést azonban érdemes végiggondolni, hogy nem tartalmaz-e a számítás többszörösen valamilyen költséget. A közvetlen munkaerőköltség 30 százalékaival tervezzük meg az ügyfél felé történő teljesítésekhez igénybe vett belső szolgáltatásokat. Itt tehát belső szolgáltatásokról van szó, amelyek jelentős részét a kezdő tanácsadók és a gyakornokok végzik. Az ő (időarányos) bérüket nem tartalmazza a 30%? Ennek a belső nyilvántartásokban most nem tudunk utánanézni. Tegyük fel, hogy tartalmazza (a belső teljesítmények költségeinek okozathú elszámolásából ugyanis ez következik). Ekkor a számítás – hibásan – kétszeresen veszi figyelembe a belső szolgáltatásnyújtásra fordított munkaidejük utáni bért, hiszen a közvetlen munkaerőköltségben a teljes bérüket szerepeltettük, majd az erre vetített 30%-os összegben még egyszer benne volt ez a bérköltség.

Ezt a számításainkban úgy korrigálhatjuk, hogy a negyedévenkénti munkaerőköltség adatánál nem a közvetlen munkaerőköltségek egészét vesszük alapul, mint eddig:

	Összköltség eFt/fő/ negyedév
Ügyvezető	6.748
Vezető tanácsadó	4.039
Kezdő tanácsadó	2.358
Gyakornok	641

Hanem minden besorolási csoportban úgy korrigáljuk ezt az adatot, hogy már csak az ügyfelek felé értékesítendő órák részarányában tartalmazza a közvetlen munkaerőköltségeket. Vagyis:

	Összköltség eFt/fő/ negyedév	Értékesíthető órára eső részarány	Figyelembe veendő, arányos költség
Ügyvezető	6.748	0,6420	4.332
Vezető tanácsadó	4.039	0,7557	3.052
Kezdő tanácsadó	2.358	0,3295	777
Gyakornok	641	0,1111	71

Emiatt megváltozik az összes közvetlen munkaerőköltség kiszámítása:

	Összköltség eFt/fő/ negyedév	Létszám ápr., máj., szept.	Összköltség ápr., máj., szept.	Létszám jún., júl., aug.	Összköltség jún., júl., aug.	Közvetlen munkaerő- költség
Ügyvezető	4.332	2	8.665	1	4332	12.997
Vezető tanácsadó	3.052	4	12.209	3	9157	21.366
Kezdő tanácsadó	777	15	11.656	19	14764	26.420
Gyakornok	71	10	712	17	1211	1.923
Összesen		31		40		62.706

Ez hatással van a további költségblokkok nagyságára is:

	Közvetlen	Belső	Értékesítési	Admin.	Igazgatási	Mind-
--	-----------	-------	--------------	--------	------------	-------

	munkaerő- költség (eFt)	teljesítések (30%)	költség (5%)	költség (15%)	költség (8%)	összesen
Ügyvezető	12.997	3.899	650	1.950	1.040	20.536
Vezető tanácsadó	21.366	6.410	1.068	3.205	1.709	33.758
Kezdő tanácsadó	26.420	7.926	1.321	3.963	2.114	41.744
Gyakornok	1.923	577	96	288	154	3.038
Összesen	62.706	18.812	3.135	9.406	5.017	99.076

Végezetül sokkal alacsonyabb egy órára jutó költséget kapunk:

	Összes költség (eFt)	Eladandó órák	Egy órára eső költség (eFt / óra)
Ügyvezető	20.536	711	28,88
Vezető tanácsadó	33.758	1.952	17,29
Kezdő tanácsadó	41.744	3.734	11,18
Gyakornok	3.038	555	5,47

Hasonló módosítást jelentene annak figyelembe vétele, hogy a dolgozók adminisztrációra fordított munkaidejére eső bér valószínűleg benne van az adminisztrációs költségekben, és ezt a kétszeres figyelembevételt is ki kell szűrni. Ezt azonban nem számoljuk végig.

Inkább arra hívjuk fel a figyelmet, hogy az értékesítendő órákra eső (közvetlen) munkaerőköltségek leválasztása nem veszi figyelembe az összes költséget. Így gondoskodni kell arról, hogy a mostani algoritmussal kimaradó munkabér is bekerüljön a számításba. Rövid kalkuláció alapján belátható, hogy az igénybe vett belső teljesítések leképezésére megadott 30%-os mérték erre nem képes. Példánkban ugyanis a következő költségértékeket kapjuk az egyes besorolási csoportok által a belső szolgáltatásokra fordított munkaidőt alapul véve:

	Munkaidő- alap (óra)	Belső szolg. (óra)	Belső szolg. aránya (%)	Közvetlen munkaerő- költség (eFt)	Ebből arányos rész (eFt)
Ügyvezető	176	5	2,84	20.244	575
Vezető tanácsadó	176	15	8,52	28.273	2.409
Kezdő tanácsadó	176	100	56,82	80.172	45.554
Gyakornok	90	75	83,33	17.307	14.422
Összesen					62.960

A belső szolgáltatásoknak a vizsgált hat hónapban csak a közvetlen munkaerőköltsége 62.960.000 forint. Ehhez jönnek még például az infrastruktúrával kapcsolatos költségek. Mindez többszörösen meghaladja azt a 18,8 millió forintot, amit 30%-os kulccsal számolva a belső szolgáltatások költségére kapunk. A 30%-os pótlékkulcsot tehát a többszörösére kellene emelni, hogy a megfelelő számítási eredményhez jussunk. A pótlékkulcs mértéke így 100% fölé emelkedne, ami nagyon látványosan képezné le az értékesített és a belső teljesítmények korábban már említett aránytalanságát.

A költségszámítás fenti pontosításai mellett a vezetésnek azon is érdemes eltűnődnie a kapott eredmények kapcsán, hogy milyen intézkedéseket lenne érdemes bevezetnie a működés

hatékonyságának javítására. A belső szolgáltatások volumenének felülvizsgálata, a gyakornokok számának átgondolása éppúgy szóba jöhet, mint a bérköltségek visszafogása (pl. a vezető tanácsadóknál vagy éppen saját magánál).

6. lépéshez:

Ha az 5. lépésben beavatkozás(ok)ról döntött a vállalat vezetősége, akkor ezek hatását át kell vezetni a számításokon, és így új értékeket kapunk az egy órára jutó költségekre. Ha jelentős hatású beavatkozás(ok)ról van szó, akkor érdemes lehet – mindegy ellenőrzésként – újra elvégezni az 5. lépés elemzését.

Az egy órára jutó, újraszámolt költségadatokat alapján új listaárakat kell kiszámolni. Az így kapott nyers listaárakból vezetői döntéssel születnek meg a végleges, közzéteendő listaárak. A vezetői döntés figyelembe vehet marketingszemponthoz is: pl. kerekítéseket, szezonális eltérítést stb.

Példa:

Az előző pontban több intézkedést is felvetettünk, amelyeket a vezetésnek érdemes megfontolnia, és amelyek az egy órára eső költség újraszámítását teszik szükségessé. Az újonnan kapott számítási eredményeket a következő táblázat első szamoszlopa tartalmazza (a részletes levezetéstől eltekintünk, annak logikája részletesen megtalálható az előző pontban). A táblázat további oszlopai az ajánlati ár meghatározásának további lépéseit mutatják be.

	Egy órára eső költség (eFt / óra)	Ajánlati ár (eFt / óra)	Kerekítve (eFt / óra)	Ajánlati ár (eFt / nap)
Ügyvezető	52,35	56,54	60	480
Vezető tanácsadó	35,27	38,09	40	320
Kezdő tanácsadó	27,81	30,03	30	240
Gyakornok	20,03	21,63	20	160

A haszonkulcs (8%, lásd a 3. lépésnél szereplő inputadatokat) figyelembevételével pedig megkapjuk a költségszámítás alapján kalkulált ajánlati árat. Ezt a példában a vállalatvezetés már nem térítette el, nem korrigálta, hanem csupán tízezer forintra kerekítette. A hosszabb távú szolgáltatások esetében az egy napra eső árat is meg szokták adni – még akkor is, ha az elszámolás óraalapon történik.

7. lépéshez:

A végleges listaárat egységesen kell közzétenni. Több kommunikációs csatornát is használhatunk ehhez. A hat hónapra fixált listaárat nem javasolt megváltoztatni, bármi történjen is közben. Irányadó jellege ugyanis lehetővé teszi, hogy az ezen időszak során kötött szerződésekben ettől eltérjünk – mérlegelve az aktuális munkaerő- és bérpiaci helyzetet, a regionális különbségeket, a versenytársak mindenkori helyzetét stb.

Példa:

A példabeli vállalat nem teszi sehol közzé az ajánlati árakat, de következetesen ezeket használja első ajánlattételénél, illetve az első ártárgyalási fordulóban. A külsős megkeresések előzetes értékelésekor is ez a mércéje annak, hogy érdemben foglalkozzanak-e velük vagy sem.

8. lépéshez:

Az ajánlati árak megfelelőségét menetközben és utólag is érdemes megvizsgálni. A menetközbeni vizsgálat célja nem az, hogy az ajánlati áron változtasson a cég, hanem hogy kiderüljenek a külső környezet releváns változásai és/vagy a kalkulációs módszertan hiányosságai. A konkrét szerződések megkötésekor ez a tudás már felhasználható; teljes hatását pedig a következő ajánlatiár-számításkor éri el, amikor is minden releváns elemében pontosítható, tökéletesíthető az egy órára jutó költség kiszámításának sémája.

Az utólagos elemzésekben pedig érdemes az ajánlati ár és a tényleges szerződési árak eltérése mellett a költségszámítás egyes elemeinek tervezési helyességét is szemügyre venni. Ezen részletes eltéréselemzésnek ki kell térnie a fontosabb erőforrások (informatikai szolgáltatóknál: a munkatársak) tervezett naturáliáinak helyességére, valamint az elnagyolt költségtervezésből fakadó különbségekre is.

Példa:

Bemutatott példánkban is helye van mindkét visszacsatolásnak. A menetközbeni eltéréselemzésre már az első két hónap elteltével sor kerülhet, amikor a tervezett és tényleges munkaerő-szerkezet eltérései lesznek érdekesek. Ugyanilyen elemzés végzendő az 5. hónap (vagyis augusztus) végén is. A két eltéréselemzés tanulságait mindenképpen érdemes lesz figyelembe venni a következő költségszámítás előkészítésekor.

Ugyanígy a következő tervezést megelőzően (célszerűen a 4. vagy 5. hónapot követően) érdemes megvizsgálni, hogy a közvetlen munkaerő-költség százalékában megtervezett, nagyobb költségblokkok terv- és tényszámiai eltérnek-e egymástól. Mivel ezen költségsszázalékokat rendszerint a korábbi időszakok tényszámiai alapján – esetleg azok diszkrecionális változtatásával – határozzák meg, így nagy a valószínűsége annak, hogy nem jól képezik le azon időszak költségeit, amelyekre vonatkoznak. Itt olyan tanulásra van szükség, hogy a múltbeli tényszámokból és azoknak a tervtől való eltéréseiből hogyan lehetne pontosítani a soron következő tervezést. Ezt inkább hosszabb tanulási folyamatként érdemes elképzelni. Mivel egy-egy költségblokk jelentős költségtömeget takar, ezért a százalékban kis tévedés abszolút értékben nagyon tekintélyes összeget jelenthet.

Végezetül az 5. lépés elemzései alapján a vezetés intézkedéseket javasolt, amelyek hatását a 6. lépésben beépítették a költségszámításba. Ezen intézkedésekre vonatkozóan külön érdemes megvizsgálni ezt, hogy elérték-e céljukat, és hozták-e a vezetés által megcélzott „számokat”.

A fent bemutatott költségszámítási és listaár-képzési folyamat több előnnyel is jár.

Controllingszempontról az egyik legfontosabb ezek közül az, hogy átláthatóvá és nyomon

követhetővé teszi a számítást minden érintett részére. Emellett már az elején kiküszöböli (mert láthatóvá teszi) a szubjektív elemeket, ezért maguk a számítások azonos eredményre vezetnek, bárki is végzi el őket. A módszerességéből fakad a kapott számítási eredmények minősége és megbízhatósága. Könnyű az így kapott adatok időbeli alakulását nyomon követni és a szükséges eltéréselemzéseket elvégezni. Mindez pedig alapul szolgálhat a szervezeti tanuláshoz: a korábbi adatokból nyert tapasztalatok beépülnek a jövőbeli projektek tervezésébe, illetve a következő árképzési fordulóba.

Az informatikai szolgáltató költségstruktúrája sok költségfajtát tartalmaz. Ezek közül elsősorban az adminisztrációs, az irányítási és az értékesítési költségek azok, amelyek értékteremtő voltát az ügyfél kevésbé érzékeli (Schopka, 2013). Ezek a tételek szintén beépülnek az egy órára számított költségbe, az összköltségen belüli arányukra éppen ezért nagyon oda kell figyelnie a szolgáltató vezetésének. Ha nagyságuk eltér a tervezettől, akkor ezen költségnövekményt az ügyféllel nem vagy csak kis részben lehet elismertetni, vagyis az a szolgáltató (tervezett) hasznát csökkenti. Az éles versenyben elérhető, alacsony haszonkulcs miatt az említett költségek megugrása könnyen veszteségbe fordíthatja az adott üzletet, de akár az egész vállalkozást is.

Az informatikai szolgáltatók nem minden esetben számolnak ki az egyes időszakra vonatkozó listaárat. De ha meg is teszik, a konkrét projektekre vonatkozóan önálló kalkulációt kell végezniük. Ezen kalkulációk során számos olyan hibát véthet a szolgáltató, amely csökkenti a kapott költségadat megbízhatóságát. Ilyen hibák az alábbiak:

- A költségszámítás kiinduló adatainak megbízhatóságát nem ellenőrzik. Külön kiemelendő hibalehetőség a környezetre (ágazatra, konjunktúrára, régióra stb.) vonatkozó adatok elhanyagolása.
- Az egyes projektekre külön számításokat végeznek, amelyek módszertanát nem harmonizálják és a kapott, projektenkénti költségadatokat sem vetik össze egymással.
- A tervszámítást nem követi sem a tényadatok folyamatos nyomon követése és az eltérések kiszámítása, sem pedig a projekt lezárását követő, utólagos értékelés.
- Az áralkuban (nagyvonalúan) becsült adatként zsonglőrködnek az egy órára jutó költséggel.

Forrás: Schopka K.: Controlling für IT-Dienstleister – Kalkulation von Stundensätzen, in: Controller Magazin, 2/2013, 56-64.o.